



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بوشهر
مدیریت پژوهشی

عنوان طرح پژوهشی:

بررسی وضعیت مدیریت زمان در مدیران دانشگاه علوم پزشکی بوشهر

در سال ۱۳۸۶

مجریان:

ملکی درفان - نصراله فرخ بین - دکتر عبدالمحمد خواجه ثیان

سال ۱۳۸۸

مقدمه و بیان مسئله

زمان منبع منحصر به فردی است که اگر تلف شود، جایگزینی برای آن وجود ندارد. بعضی افراد پیرامون ذخیره کردن زمان صحبت می کنند، اما واقعاً زمان هرگز ذخیره شدنی نیست. جنبه مثبت این منبع آن است که تمامی مدیران آن را به یک اندازه در اختیار دارند. اگر چه پول، نیروی کار و سایر منابع بصورت نابرابر توزیع شده اند، ولی تمامی مدیران زمان را به میزان یکسان در اختیار دارند و تنها می توانند از این وقت، بهتر از دیگران استفاده کنند.

مدیران قادر به کنترل تمامی زمان خود نیستند، زیرا گاهی دچار وقفه روزانه می شوند و باید به بحرانهای ناخواسته پاسخ دهند. پس بنابراین زمان یک مدیر به دو گونه است: بخشی از زمان قابل کنترل برای اوست و بخشی دیگر غیر قابل کنترل است. مدیران قسمتی از وقت خود را صرف پاسخ به نیازها، خواسته ها و مشکلات ایجاد شده بوسیله دیگران می کنند که تحت عنوان ((زمان پاسخ)) نامگذاری می شود و بخشی دیگر از زمان آنها در اختیار خودشان است، که البته زمان اختیاری بصورت پراکنده است (۵ دقیقه اینجا، ۵ دقیقه آنجا). وقتی صحبت از ((مدیریت زمان)) می شود، منظور مدیریت زمان اختیاری افراد است. زیرا مدیریت زمانی معنی پیدا می کند که فرد اختیار وقت خود را داشته باشد و بعبارت دیگر زمان برای او قابل کنترل باشد.

شناخت صحیح بموقع عواملی که وقت و زمان ما را هدر می دهند بسیار مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف، وقت را کوتاه خواهیم کرد. زمانی که می گذرد (بودن) است و زمانی که درست استفاده می شود، زندگی می باشد. باتوجه به شرایط فعلی وجود بیماریهای نوپدید و آینده آن با توجه به پیشرفت علم پزشکی، منابع و امکانات و با توجه به پیشرفت سریع تغییر شیوه زندگی و هر گونه بی توجهی، سهل انگاری را باید از خود دور کنیم و با آگاهی و استفاده صحیح از وقت و زمان نسبت به آگاهی جامعه هدف اقدام کنیم.

یکی از مشکلاتی که مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی با آن مواجه هستند چگونگی استفاده از زمان برای انجام وظایف و مسئولیت هایشان می باشد. بسیاری از مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی چه در سطح عالی و چه میانی و چه عملیاتی در جلسات، شوراها، کمیته ها، ستادها و غیره شرکت می کنند، برای شرکت در

این گونه نشست ها به همراه انجام سایر وظایف مدیریتی و راهبردی بعضاً مدیران را با کمبود زمان و فشار روحی مواجه می سازد. مشکل این است که چگونه می توان این زمان را مدیریت نمود و از این فشار روحی کاست .

به قول چینی ها با یک کیلو طلا نمی توانید یک ساعت وقت را بخرید . چگونه آنرا مدیریت کنیم؟ و به

نحو موثری در دانشگاه علوم پزشکی از آن استفاده کنیم موضوعی است که در این پژوهش به آن پرداخته و بدنبال آن خواهیم بود تا با تجزیه و تحلیل راهکارهایی مناسب جهت استفاده صحیح از مدیریت وقت و زمان را در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی ارائه نمائیم (۱۹)

در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر مسائلی از جمله بیماریهای اپیدمی ، حوادث غیر مترقبه و عدم ثبات مدیریت زمان را تحت تاثیر قرار داده است و مدیران نمی توانند تمامی وقت خود را کنترل کنند اما چرا؟ ناگفته نماند یکی از مسائلی که به آن اشاره شده عدم ثبات مدیران می باشد با توجه به اینکه نتیجه یک برنامه ریزی میان مدت حداقل ۵ سال زمان می طلبد ، مدیر قسمت مربوطه تا اینکه به نتیجه گیری برسد مدیر دیگری جایگزین او شده است .

مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحب نظران رشته های مختلف را به خود مشغول کرده است و تاکنون دوره آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است اما آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کنیم و آنرا در کنترل خود داشته باشیم اگر جواب خیر است چرا؟ پس به طور کلی سوال اصلی این پژوهش این است که وضعیت مدیریت زمان مدیران در دانشگاه علوم پزشکی استان بوشهر چگونه است ؟

امروزه برای استفاده بهینه از عمر خود و پیشبرد کارها به طور دلخواه چاره ای جز بکار بردن تکنیک های مدیریت بر خویشتن و مدیریت زمان نیست. زیرا برای همه کسانی که مشغله زیاد دارند مسئله کمبود زمان مساله آشنایی است . متخصصان علم مدیریت بر این باورند که مدیریت زمان کلید موفقیت در برابر کوه مشکلاتی است که هر مدیری با آن رو به روست . زمان با ارزشترین منبعی است که در اختیار انسانها قرار دارد ، زیرا تمامی منابع دیگر به شرط وجود زمان ارزش می یابند و به دلیل همین ارزش و اهمیت ، توجه به ((زمان)) در بسیاری از فرهنگ ها و زبان های مختلف تکرار شده است .

می گویند **وقت طلاست** اما ما در دانشگاه علوم پزشکی همچون طلا به وقت اهمیت نمی دهیم و اغلب اتلاف وقت را به گردن دیگران می گذاریم. مدیریت صحیح کار و زمان عامل اساسی در موفقیت هر سازمان و دانشگاه علوم پزشکی محسوب می شود. چنین مدیریتی اساساً معطوف به انضباط فردی است تا آنجا که عملکرد هر نظام را با کاربران آن می سنجند .

و با توجه به اینکه نمی توانیم وقت بیشتری ایجاد کنیم ایجاب می کند که مدیریت زمان خود را در کار و بطور اعم در دانشگاه و بطور اخص در شبکه ها و مراکز بهداشتی درمانی و خانه بهداشت به آن پی ببریم .

مطالعات نشان می دهد که تنها ۲۵٪ از ساعت کاری مدیران قابل کنترل است که البته بعلت پراکنده بودن زمان اختیاری ، استفاده موثر از آن نیز مشکل است) برای مدیریت زمان لازم است که اهداف فهرست شوند ، و هر کدام از اهداف مطابق اهمیتی که دارند اولویت بندی گردند و برای نیل به اهداف مطابق با اولویتها برنامه ریزی بعمل آید؟^(۱)

Willson (ویلسون) یکی از دانشمندان علم مدیریت گفته است « اگر هر مسئله ی را دقیقاً مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم ، سرانجام به انسان و رفتارهای او می رسیم » تمایل (نظام انگیزشی) هر فرد تحت تاثیر باورهای اوست و باورهای هر انسانی برخاسته از فرهنگی است که در آن رشد و نمو یافته است.

(کروبزوکلوکهان) در حالی که بیش از ۱۵۰ تعریف برای فرهنگ شمرده اند . فرهنگ در برگیرنده

1-willson

الگوی آشکار و پوشیده ای از رفتار است که از راه نهادها که دستاورد نمایان گروههای انسانی است ، آموخته می شود و انتقال می یابد ، نظامهای فرهنگی می توانند از یک سو نتیجه و پیامد کنش باشند و از سوی دیگر ، عناصر

تعیین کننده کنش بیشتر قرار گیرند . فرهنگ از عناصر مادی و غیر مادی تشکیل شده است زمان ونوع استنباط از آن یکی از عناصر و معیارهایی است که از طریق آن می توان در باره کار آمد بودن و قدرت یک فرهنگ در بالندگی و خلاقیت مردمان در بستر آن قضاوت کرد .زمان در بعضی فرهنگ ها یک مقوله خطی و ساده و در بعضی فرهنگ ها یک مساله غیر خطی و پیچیده است . این تعبیر از زمان بر نحوه استفاده و عملکرد افرادی که در چارچوب ارزشهای آن فرهنگ قرار دارند ، تاثیر می گذارد . با توجه به این جهت گیری کلی علم مدیریت ،جستجو راههای دستیابی به اهداف ، با حداقل هزینه و در کمترین زمان ممکن است.

یکی از مشکلاتی که مدیران و کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی با آن مواجه هستند چگونگی استفاده از زمان برای انجام وظایف و مسئولیت هایشان می باشد . بسیاری از مدیران و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی چه در سطح عالی و چه میانی و چه عملیاتی در جلسات ، شوراها ، کمیته ها ، ستادها و غیره شرکت می کنند . برای شرکت در این گونه نشستها به همراه انجام سایر وظایف مدیریتی و راهبردی بعضاً مدیران را با کمبود زمان و فشار روحی مواجه می سازد . مشکل این است که چگونه می توان این زمان را مدیریت نمود و از این فشار روحی کاست . اما سوال این است که چگونگی می توان بطور موثری در زمان صرفه جویی کرد ؟

در دانشگاه علوم پزشکی به دلیل طبیعت کاری که موجود است مدیران نمی توانند تمامی وقت خود را کنترل کنند اما چرا ؟ چرا بطور روزمره دچار وقفه در کنترل شده و به بحرانهایی غیر منتظره بایستی پاسخ گویند ؟ مقوله مدیریت زمان سالهاست که ذهن افراد و صاحبان رسته های مختلف را به خود مشغول کرده و تاکنون دوره آموزشی و سمینارهای بسیاری در این ارتباط برگزار شده است اما آیا واقعاً توانسته ایم بر زمان احاطه پیدا کنیم و آن را در کنترل خود داشته باشیم ؟ اگر جواب خیر است چرا ؟ پس بطورکلی سؤال کلی این پژوهش این است که مدیریت زمان مدیران در دانشگاه علوم پزشکی استان چگونه است ؟ سئوالات جزئی و زیر سئوالات این پژوهش عبارتند از : عوامل اتلاف زمان در دانشگاه علوم پزشکی چیست ؟ چگونه می توان راهکارهایی را برای کاهش و حذف عوامل اتلاف زمان در دانشگاه علوم پزشکی پیدا نمود ؟

چرا با وجود انبوهی از اطلاعات در دسترس و ابزارهای پیشرفته هنوز ما دچار معضل «کمبود زمان» هستیم؟

آیا کار فشرده در یک زمان باعث می شود که ما دچار کمبود زمان شویم ؟ آیا عدم آگاهی از علم مدیریت زمان باعث بروز این مشکل است ؟ چگونه می توان هر کاری را در زمان خودش انجام داد ؟ آیا مسئولیت پذیری با مدیریت زمان ارتباط دارد ؟ آیا جلسات پی در پی در دانشگاه علوم پزشکی با عدم مدیریت زمان ارتباطی دارد ؟ آیا بین اصل مدیریتی تفویض اختیار و مدیریت زمان رابطه ای وجود دارد ؟ و سئوالات دیگر

۱-۲ : اهمیت و ضرورت پژوهش

فرمایش حضرت امیر (ع) اهمیت موضوع را زیبا بیان می کند . « زمان مانند ابری می گذرد » مدیریت زمان یکی از مطالب با اهمیت و جنجالی است ، بسیار مهم است که ما در سازمان هایمان اطمینان حاصل نمائیم که توجه کافی و درست به وظایف صحیح و به میزان زمان صحیح تخصیص داده ایم . اگر زمانمان را به طور کامل مدیریت نکنیم نه تنها بهره وری در کارمان نخواهد بود بلکه زندگی ما خارج از محل کار نیز تحت تاثیر قرار خواهد گرفت .

شناخت صحیح و به موقع عواملی که وقت و زمان ما را هدر می دهند بسیار مهم است زیرا بدین ترتیب راه درمان بیماری اتلاف وقت را کوتاه خواهیم کرد ، زمان که می گذرد « بودن » است و زمانی که درست استفاده می شود « زندگی » می باشد . در شرایط فعلی با توجه به وضعیت بازار نفت و آینده آن با توجه به سایر منابع و امکانات و با توجه به پیشرفت روزافزون شیوه های دانشگاه علوم پزشکی ، بیش از یکی دو دهه فرصت نیست که هرگونه غفلت ، بی توجهی ، سهل انگاری و سستی ها و ساده اندیشی را از خود دور کنیم وگرنه خسارت جبران ناپذیری بر ما تحمیل خواهد شد و نسلهای آینده و نسل انقلابی ما را نخواهد بخشید . قدرشناسی از فرصتها و استفاده صحیح از زمان که بزرگترین سرمایه و عظیم ترین و غنی ترین نعمت خداوند است تنها راه چاره است . باید فرصتها را غنیمت شمرد ، عمر را قدر دانست و از لحظات استفاده کرد و بر زمان مدیریت کرد . در دانشگاه علوم پزشکی هم بخصوص در استان بوشهر نحوه استفاده و بکارگیری از وقت و زمان اهمیت دارد و این پژوهش می تواند در این زمینه به ما کمک کرده و راهکارهایی را ارائه نماید تا گره ای از مشکلات ما را حل کنند .

می گویند « وقت طلاست » اما ما در دانشگاه علوم پزشکی بوشهر همچون طلا به وقت اهمیت نمی دهیم و اغلب ائتلاف وقت را به گردن دیگران می اندازیم .

مدیریت صحیح کار و زمان عامل اساسی در موفقیت هر سازمان محسوب می شود . چنین مدیریتی اساساً معطوف به انضباط فردی است تا آنجا که عملکرد هر نظام را با عملکرد کاربران آن می سنجند . در هر سال ماه ۸۷۶۰ ساعت وقت در اختیار داریم معمولاً ۲۹۲۰ ساعت را در خواب هستیم ، معمولاً ۱۹۲۸ ساعت را کار می کنیم ۱۶۶۴ ساعت مربوط به تعطیلات آخر هفته است ، ۳۲۰ ساعت تعطیلات ، ۱۴۴۶ ساعت اوقات تلف شده در خلال هفته های کاری داریم ۴۸۲۰ ساعت را معمولاً در رفت و آمد هستیم و با توجه به اینکه نمی توانیم وقت بیشتری ایجاد کنیم ایجاب می کند که باید مدیریت زمان خود را در کار بطور اعم در دانشگاه علوم پزشکی و بطور اخص در زیر مجموعه ها به آن پی ببریم (بر ال کوک ، ۱۳۷۷ ؛ ص ۱۰).

۱-۳ : اهداف پژوهش :

۱-۳-۱ : هدف کلی : شناسایی و پی بردن به وضعیت مدیریت زمان در بین مدیران دانشگاه علوم پزشکی بوشهر

۱-۳-۲ : اهداف اختصاصی :

۱-۳-۲-۱- تعیین وضعیت توانایی مدیریت زمان

۱-۳-۲-۲- تعیین وضعیت کلی توانایی مدیریت زمان براساس عوامل جمعیت شناختی

۱-۳-۲-۳- تعیین وضعیت توانایی مدیریت زمان براساس عوامل یازده گانه مدیریت :

الف - انضباط کاری - توانایی و مهارت - توانایی در تصمیم گیری - آگاهی نسبت به راههای ائتلاف زمان - خستگی جسمانی - برگزاری جلسات متعدد - ضرب العجل کاری - در گیر شدن در امور اجرایی - تفویض اختیار - دسترسی به اطلاعات صحیح - تضاد بین کار و اوقات فراغت

۱-۳-۲-۴- تعیین وضعیت عوامل یازده گانه مدیریت برحسب عوامل جمعیت شناختی

۱-۳-۲-۵- تعیین رابطه بین عوامل یازده گانه مدیریت

۱-۴- فرضیات و پرسشهای پژوهش :

- ۱- وضعیت مدیریت زمان مدیران بر حسب جنسیت آن ها چگونه است ؟
- ۲- وضعیت مدیریت زمان مدیران بر حسب وضعیت تاهل آن ها چگونه است ؟
- ۳- وضعیت تحصیلات مدیران و مدیریت زمان آن ها چگونه است ؟
- ۴- وضعیت محل انجام خدمت مدیران و مدیریت زمان آنها چگونه است ؟
- ۵- وضعیت سابقه خدمت مدیران و مدیریت زمان آنها چگونه است ؟
- ۶- وضعیت اجزاء یازده گانه مدیریت زمان مدیران و مدیریت زمان آنها چگونه است ؟

۱-۵ : تعریف عملیاتی متغیرها و واژه ها :

- اتلاف وقت : به زمانهایی گفته میشود که طی ساعات کاری در حالی که فرد ظاهراً مشغول به کار است و می گذرد و در این تحقیق منظور وقتهایی که صرف انجام امور کار نمی شود (جسمی ، ۱۳۷۹ ؛ ص ۱۴)

- **اوقات :** منظور تقسیم بندی وقت روزانه و شبانه فرد است که در ۲۴ ساعت شبانه روز وضعیت اوقات وی چگونه خواهد بود .
- **تفویض اختیار :** واگذار کردن امور به زیر دست مورد نظر است .
- **ریسک پذیری :** حد و اندازه ای که مجموع افراد سازمان مایل به پذیرش خطر هستند .
- **زمان (time) :** آنچه را که ما در این مجموعه زمان می نامیم وقتی است که در اختیار داریم و بیشتر زمان تقویمی مورد نظر است .
- **زمان مفید :** معمولاً ساعات پیش از ظهر (۹ تا ۱۱) انرژی جسمی و ذهنی در اوج خود است .
- **عوامل اتلاف زمان (دامهای زمان) :** منظور عوامل ۲۰ گانه آلف مکنزی است که در ارتباط با عوامل تلف کردن زمان از آن یاد می کند و ما در این مجموعه از آن صحبت خواهیم کرد .
- **قانون ساعت طلایی :** اولین ساعت روز به ساعت طلایی معروف است طبق این قانون بایستی صرف خود نمود . در این بررسی ساعت ۸ الی ۱۲ می باشد .
- **قانون ۲۰-۸۰ :** این قانون به اصل « پارتو » معروف که ۸۰ درصد نتایج را ناشی از ۲۰ درصد فعالیت و وقت گذاشتن می داند .
- **مدیریت زمان (MOT) :** برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل کردن زمان خود برای استفاده کارهای مؤثر از آن ، به تعبیری مدیریت زمان آگاهی از این است که وقت ما به عنوان مدیر درجه اموری صرف می شود .
- **مهارت کارکنان :** توانایی های علمی افراد در زمینه انجام مدیریت زمان و کنترل زمان و وقت خود است .
- **مدیریت کار :** یکی از مهمترین ابزارهایی است که در اختیار ماست و منظور نوعی دفتر کار روزانه است که کارهای روزانه خود را مشخص می کنیم .
- **مدیریت سطوح مختلف :** منظور مدیران عالی ، میانی و عملیاتی در سطح دانشگاه علوم پزشکی استان می باشد یعنی رئیس دانشگاه ، معاونین ، مدیران گروه ها ، مدیران بیمارستان ها و معاونین آنها ، روسای شبکه ها و معاونین آنها ، سرپرستان مراکز بهداشتی درمانی و مدیران مسئولین واحدهای مختلف.

- **اصل اختیار :** براساس این اصل اگر مایل هستیم با احتیاط عمل کنیم این امکان برایمان فراهم است تا برنامه ریزی خودمان را روی ۵۰٪ زمان کاری متمرکز کنیم یا به تعبیری فقط برای ۵۰٪ زمان خود برنامه ریزی کنیم .
- **اولویت بندی :** بدین معنی که مشخص کنیم کدامیک از وظایف بالاترین اهمیت و کدامیک از درجه اهمیت کمتری برخوردارند ... و کدام یک از فعالیت ها قادر به انجام در پایین ترین سطح اولویت ها می باشد .
- **تضاد بین کار و اوقات فراغت :** منظور عدم هماهنگی بین زمان انجام کار و اوقات استراحت و فراغت فرد است .
- **فشارهای روانی :** استرسهای ناشی از کار و فشارهایی که به واسطه کار زیاد و مشغله و درگیری فکری به فرد وارد می شود .
- **تجزیه و تحلیل ABC :** منظور این است که رتبه متناسب بین زمان واقعی پرداختن به فعالیتهای شخصی که A فعالیت های بسیار مهم را نشان می دهد ، B فعالیت هایی است که از درجه اهمیت کمتری برخوردار است و فعالیتهای C از جمله وظایفی هستند که جزئی / عادی است و به تناسب موقعیت به وسیله افراد مختلف و به صورت گوناگون به آن پرداخته می شود. (خاکی ، ۱۳۷۹ ؛ ص ۷۴)
- **روش لیدز (LEADS) :** یکی از راههای نسبتاً ساده و قابل استفاده در مدیریت زمان بوده و روشن است که این امکان را فراهم می آورد تا بتوانیم با صرف ۸ دقیقه جهت برنامه ریزی کارهایی که در طول روز می خواهیم انجام دهیم ، زمان بیشتری برای انجام کارهای ضروری در اختیار داشته باشیم و در این بررسی میزان وقتیایی که کارکنان جهت برنامه ریزی اوقات فردی کنند .

LEADS method : list activities – Estimate time needed –

Allow time for unscheduled tasks – Decide on priorities-

Scan scheduled at end of day

L – تهیه فهرست لیستها **E** : برآورد زمان مورد نیاز

A : اختصاص زمان برای وظایف برنامه ریزی نشده (خارج از فهرست) **D** : تاکید بر اولویتها

S: بازبینی وظایف برنامه ریزی شده در آخر هر روز (خاکی ، ۱۳۷۹ ؛ ص ۶۲)

- **ضرب الاجل :** زمان مقرر انجام کار مورد نظر است که انجام کارها در زمان مقرر با وضوح اولویت انجام می پذیرد .

- **ویژگیهای شخصی :** منظور ، نظم و انضباط و دیسپلین فردی افراد است .

- **عوامل جمعیت شناختی :** منظور سن - جنس - تحصیلات - محل خدمت - سابقه کار است.

بی نظمی فردی : در اینجا بیشتر نظریه نا متعارف در مدیریت وقت مربوط به هارولد جینن (H Geenen) مورد نظر است که میز شلوغ و در هم و برهم و محیط کاری فردی نامرتب می باشد براساس این نظریه اگر میز کاری در هم و برهم نیست احتمالاً آن فرد کار خود را خوب انجام نمی دهد.